



Gestor como inovador e negociador

Em um ambiente organizacional, o poder é comumente compreendido como a capacidade de mobilizar pessoas e recursos para fazer as coisas ou a capacidade de exercer influência e, com isso, mudar as atitudes ou o comportamento dos indivíduos ou grupos. Trabalhar com um líder dominador pode ser frustrante, mas trabalhar para um líder fraco também pode ser uma desvantagem. Bom é trabalhar para um grande líder, que usa o poder de maneira positiva, traz resultados enquanto inspira e motiva as pessoas. Líderes com pouca influência não podem representar as necessidades de seus liderados, promover suas ideias ou adquirir os recursos necessários. O gestor que não tem base de poder não está fazendo bem o seu trabalho, porque parte dele é construir de maneira efetiva e apropriada uma base de legitimidade, informações e influência com as quais servirá as necessidades de sua unidade e da organização.

De acordo com Quinn et al (2015), são componentes do poder: a **força** - refere-se ao uso ou a ameaça de coerção física; a **autoridade formal** - poder baseado na compreensão de que determinada pessoa ou grupo tem o direito de exercer influência em virtude de sua posição na organização; e a **influência** - que é a habilidade para afetar as decisões e ações de outros, mesmo não possuindo autoridade ou força para assim proceder. E, são fontes de poder: a recompensa, a coerção, a legitimidade, a competência e a referência.

Para Weber (MOTTA; VASCONCELOS, 2021), o poder está relacionado ao uso da força ou da coerção e a *autoridade* pressupõe o exercício da

obediência às regras devido à crença de que as mesmas devem ser acatadas. Assim, existem três tipos ideais de autoridade para ele: **burocrática** ou racional-legal - baseada no cargo ou posição formalmente instituída, é a autoridade investida no cargo que o indivíduo ocupa; **tradicional** - baseada na crença, normas e tradições sagradas e que as pessoas obedecem em virtude da tradição, sem necessidade de legislação; e **carismática** - baseada nas qualidades pessoais excepcionais do indivíduo (líder). A obediência dá-se em função do carisma. Segundo Weber, os três tipos ideais de autoridade são pouco comuns, quer dizer, em geral, eles aparecem combinados. Weber também elencou fontes de poder nas organizações baseadas no controle: dos recursos escassos, dos processos decisórios, do conhecimento e informação, de acesso a diferentes setores da organização, de tecnologia, da autoridade formal e habilidade técnica.

A **liderança organizacional** é uma forma especial de poder, pois envolve a habilidade baseada nas qualidades pessoais do líder, para obter a concordância voluntária de seus seguidores. Nesse sentido, o líder é peça fundamental na gestão da mudança.

Segundo Chiavenato (1996, p. 24), "mudança é a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura." A mudança organizacional ocorre quando há alterações na estrutura, tecnologia ou comportamento organizacional. E a sua velocidade vai ser determinada pela percepção de urgência da alta administração. Ela pode ser lenta e contínua ou rápida e radical (por exemplo, a reengenharia). Assim existem vários tipos de mudanças, a saber: mudança na estrutura organizacional - redesenho da estrutura de departamentos e cargos, redução de níveis hierárquicos e novas redes de comunicação; mudança na tecnologia - redesenho do fluxo de trabalho, novas máquinas, equipamentos, instalações, novos processos de trabalho e novos

métodos de trabalho; mudanças nos produtos ou serviços - criação e desenvolvimento de novos produtos, criação e desenvolvimento de novos serviços, melhoria de produtos/serviços; e mudança nas pessoas ou na cultura da organização - novos paradigmas culturais, novos relacionamentos entre as pessoas, novos conhecimentos, capacidades, habilidades, expectativas, percepções e motivações.

Kurt Lewin (CHIAVENATO, 2021) propôs um modelo para gestão da mudança em três fases: o **descongelamento** - fase inicial em que a liderança deve fornecer argumentos para a mudança, mostrar que velhas ideias e práticas precisam ser abandonadas, que o modelo atual não funciona mais; a **mudança** - fase em que há a introdução das mudanças desejadas, novas práticas são aprendidas e experimentadas, novos valores, atitudes e comportamentos são identificados e internalizados, ocorre a mudança da cultura organizacional; e o **recongelamento** - é a fase final da mudança, a estabilização, a consolidação do novo padrão de comportamento, é quando as novas ideias e práticas são incorporadas de forma definitiva e a nova cultura organizacional se consolida. Kurt Lewin também classificou o campo de forças positivas - quando são maiores que as forças negativas, conduzem a organização da "velha situação" para a "nova situação" - e as forças negativas - quando são maiores que as forças positivas, levam a organização a permanecer na "velha situação". E isso ocorre por uma resistência que as pessoas tendem a ter em relação às mudanças. São **forças positivas** *(*de apoio ou suporte*)*: necessidades dos clientes, oportunidades de mercado, novas tecnologias, concorrência e novas demandas sociais e culturais. São **forças negativas** *(*de oposição e resistência*)*: a acomodação dos funcionários, hábitos e costumes da organização, dificuldade de aprender novas técnicas, miopia e falta de percepção do ambiente, velhos paradigmas culturais e culturas organizacionais conservadoras. Existem também as forças que criam a necessidade da mudança organizacional, as **forças exógenas** (externas) como novas tecnologias,

limitações políticas, econômicas e sociais e mudanças nos valores da sociedade e as **forças endógenas** (internas) que requerem mudanças estruturais e comportamentais e podem ser provocadas por conflitos, tensões, resultado de desempenho.

Além de gerir as mudanças organizacionais necessárias ao desenvolvimento e sobrevivência da organização, o líder deve estimular e promover a inovação. Para tanto, primeiramente é preciso distinguir criatividade e inovação. Criatividade refere-se a uma capacidade de imaginar novas possibilidades, vislumbrar ideias originais ou desenvolver novos usos para ideias ou tecnologias já existentes. A inovação refere-se a um longo processo de desenvolvimento e implementação. Pela inovação, novas possibilidades vêm à tona e são priorizadas, selecionadas, desenvolvidas, testadas e integradas para modificar ou melhorar operações, produtos, processos ou serviços que já existem. Embora as ideias criativas sejam necessárias para a inovação, nem todas se tornam inovações. Além disso, geralmente, quando pensamos em inovação, pensamos em ideias novas, em coisas nunca antes imaginadas, no entanto, na maioria das vezes, uma inovação é o resultado de "importar" uma ideia existente de um ambiente para outro contexto.

A maior parte das inovações é alcançada por pessoas trabalhando em colaboração. O gestor que promover pequenas melhorias pode adicionar um enorme valor para a organização. No entanto, não se espera que o gestor tenha todas as ideias, mas sim que ele crie um "espaço" no qual os funcionários possam fazer das práticas inovadoras um hábito. Além disso, empresas que querem inovar não podem temer perder tempo com ideias ruins, ter aversão aos riscos e falhas (DORNELAS, 2020).

Inovar é essencial para as empresas, independentemente do porte. Elas mantêm-se ativas e competitivas, enfrentando os riscos do mercado, sejam eles tecnológicos, comerciais, regulatórios ou relativos à obtenção de fontes de financiamento (SEBRAE, 2020). Assim, o enfrentamento dos riscos está relacionado à capacidade de empreender, que em pequenos ou grandes negócios, está relacionada às dificuldades enfrentadas pelas empresas para ir de uma ideia até o mercado, isto é, as diversas etapas necessárias para obter resultados concretos (SEBRAE, 2020). Desta forma, não há uma maneira única para gerir a inovação, pois ela depende do setor, das condições específicas de cada mercado, do porte da empresa, do modelo de negócio e da complexidade das parcerias envolvidas na inovação (SEBRAE, 2020).

Por outro lado, as chamadas *startups* são empresas inovadoras por definição, quer dizer, elas nascem em torno de uma ideia diferente, escalável - a receita cresce rapidamente enquanto o custo cresce lentamente, acumulando lucros - e em condições de extrema incerteza - não há como saber se aquela ideia ou projeto de empresa irá dar certo ou será sustentável (SEBRAE, 2022). Há ainda autores que definem as *startups* como empresas inovadoras com baixo custo de manutenção e que conseguem crescer rapidamente e gerar lucros cada vez maiores ou como um grupo de pessoas que estão procurando um modelo de negócios repetível, isto é, que consegue entregar o mesmo produto novamente em escala potencialmente ilimitada, sem muitas customizações ou adaptações para cada cliente (pense no serviço de *pay per view*, por exemplo, o mesmo filme é distribuído a qualquer um que queira pagar por ele sem que isso impacte na disponibilidade do produto ou no aumento significativo do custo por cópia vendida) e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza (SEBRAE, 2022). Em razão desta incerteza, os investidores que fazem o aporte financeiro inicial nessas empresas são chamados *angels* (anjos). Eles são investidores de risco que colocam muito dinheiro em ideias que podem não dar certo e

não dar nenhum retorno, porém quando a ideia prospera os seus lucros são bastante altos. São exemplos de *startups* que deram certo (lucrativas sustentáveis): Google, Facebook, Uber, Airbnb, Instagram, TikTok e a Descomplica. Nesse sentido, as *startups* são frequentemente empresas virtuais, em razão dos custos mais baixos de criar uma empresa de *software*. Além disso, são alternativas de inovação tanto para microempreendedores quanto para grandes empresas (que podem investir em *startup* ou adquiri-las). O Inova Simples, apelidado de MEI (o modelo jurídico empresarial do microempreendedor individual) para *startups,* por exemplo, é um regime especial que facilita a formalização de empresas de inovação com iniciativa tecnológica (SEBRAE, 2022).

Outra forma para obter inovações é o ***design thinking***, uma metodologia criativa baseada no processo de criação dos *designers* (BROWN, 2010). Dentre os objetivos dessa metodologia estão a criação de produtos e serviços, melhorias incrementais e resolução de problemas. São etapas do *design thinking*: a pesquisa, a ideação, a seleção de ideias, prototipagem e teste. E seus valores são: a empatia, a colaboração e a experimentação.

Atividade Extra

A partir do que foi apresentado neste módulo, recomenda-se assistir ao filme “O menino que descobriu o vento” (2019). O filme, baseado em uma história real, conta a história de um menino de Malawi (na África) que constrói um sistema de irrigação, transformando a sua própria vida e as vidas das pessoas de sua comunidade.



Referência Bibliográfica

BROWN, T. **Design Thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 249 p.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração - uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020. 363 p. ISBN 978-85-97-02422-7.

DORNELAS, J. **Dicas essenciais de empreendedorismo: Sugestões práticas para quem quer empreender.** [S. l.]: Empreender, 2020. ISBN 9786587052038.

MOTTA, F.C.P. VASCONCELOS, I.F.F.G. de. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Cengage, 2021. 668 p. ISBN 978-65-55583-88-5.

QUINN, R. E.; FAERMAN, S. R.; THOMPSON, M. P.; MCGRATH, M. R.; BRIGHT, D. S. **Competências Gerenciais.** [*S. l.*]: Campus, 2015. 432 p.

SEBRAE. EMPREENDEDORISMO | STARTUP: O que é uma startup? In: SEBRAE. **Portal SEBRAE:** Artigos. [S. l.], 25 mar. 2022. Disponível em: < https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup,6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD > . **(Acesso em 04/01/2023)**

. MELHORIA NA COMPETITIVIDADE: Empresas que investem em inovação se destacam. In: SEBRAE. Portal SEBRAE: Artigos. [S. l.], 20 out. 2020. Disponível em: < https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/empresas-que-investem-em-inovacao-se-

destacam,0b6439073690e410VgnVCM1000003b74010aRCRD **>**
(Acesso em 04/01/2023)



. INOVAÇÃO | STARTUP: Inova Simples facilita a formalização de empresas de inovação. In: SEBRAE. **Portal SEBRAE**: Artigos. [S. l.], 23 fev. 2022. Disponível em: < https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/inova-simples-facilita-a-formalizacao-de-empresas-de-inovacao,7d1e07d28b62f710VgnVCM100000d701210aRCRD > **(Acesso em 04/01/2023)**

Ir para exercício